

Cómo resolver conflictos
para generar nuevas ideas
y aumentar el rendimiento empresarial

Howard M. Guttman

Resumen del libro

Lucha de titanes

por Howard M. Guttman
Editorial: AMACOM

Introducción

Convertir el conflicto dentro de la empresa en una fuerza dinámica y beneficiosa para los resultados es un desafío enorme, y más si se tienen en cuenta la globalización, la toma de decisiones en la era digital, los modelos de trabajo no sincronizados entre sí, la compartimentación de las relaciones laborales y otros factores similares. Estas fuerzas centrífugas han convertido las organizaciones en lugares idóneos para la aparición de conflictos disfuncionales.

Estos conflictos en la empresa no se pueden eliminar y tampoco sirve de nada suprimirlos, ya que solamente se ocultarían. Los Goliats y los Davides de los distintos niveles de la empresa no tendrán más remedio que aprender a expresar sus puntos de vista opuestos y a enfrentarse si quieren ser productivos.

La gestión de estos conflictos es un tema de actualidad en el mundo empresarial. Convertir equipos directivos en grupos cohesionados y excelentes supone inevitablemente repensar la estrategia, la estructura y las relaciones en la empresa con el fin de encontrar la manera óptima de tomar las decisiones en cada nivel organizativo. En otras palabras, la gestión del conflicto no es un mero ejercicio de recursos humanos, sino el modo en que una organización puede hacerse más competitiva y obtener mejores resultados.

Muchos de los libros que se han escrito hasta ahora sobre la gestión del conflicto en las empresas lo entienden como un asunto bilateral y no como algo relacionado con el desempeño, en un ámbito más amplio. Su enfoque tiende a ser demasiado técnico en detrimento del contexto organizacional más extenso en el que se desarrolla el conflicto.

En este sentido, When Goliaths Clash ocupa un lugar aparte, porque ve en el conflicto un fenómeno del nuevo espacio social de las organizaciones, integrado por individuos y grupos, estructuras jerárquicas y horizontales, con comunicación directa y personalizada. El libro está destinado a una amplia audiencia de ejecutivos de niveles altos y medios, y a cualquier persona interesada en la mejora de su capacidad para gestionar conflictos y en el rendimiento tanto personal como de las organizaciones.

La anatomía del conflicto

La empresa que no gestiona bien sus conflictos internos tiene pocas probabilidades de triunfar, por más que se esfuerce en rediseñar sus estructuras y procesos, reactivar sus ventas, doblar los esfuerzos de marketing, o desarrollar y adquirir nuevos productos. Ignorar los conflictos –especialmente cuando lo hace la alta dirección– consigue que la empresa compita con más determinación contra ella misma que contra sus competidores.

Esto se puede comprobar en el caso de una gran compañía farmacéutica de la zona noreste de Estados Unidos, que pretendía hacerse con el mercado de su competidor mediante el lanzamiento de un nuevo producto en la categoría de salud femenina. El plazo era estrecho, porque la competencia ya se había dado cuenta de las intenciones de la farmacéutica, pero ese apremio por adelantarse a los demás era algo mucho menos preocupante que las propias presiones internas.

Tanto el vicepresidente de marketing como el de I+D estaban de acuerdo en que un nuevo producto era necesario para el crecimiento, pero la cuestión era la siguiente: "¿qué producto en concreto debían lanzar al mercado?". Cada uno de los ejecutivos era partidario de uno diferente y, conforme pasaba el tiempo, se volvían cada vez más intransigentes. El presidente, tras presenciar el debate en repetidas reuniones, tomó una decisión salomónica: dividió los recursos entre los dos directivos, para que cada uno sacara al mercado su producto favorito. Esto puso fin al conflicto, pero impidió a la farmacéutica adelantarse a su competidor por la escasez de fondos.

Los conflictos que quedan pendientes en una organización –sobre todo en su equipo directivo– pueden tener consecuencias desafortunadas y potencialmente nefastas, como falta de enfoque estratégico, actividad improductiva, ira y hostilidad mal encaminadas, mayores costes y desperdicios, retrasos en la toma de decisiones y competitividad disminuida, entre otras.

Numerosas empresas se encuentran, o bien en letargo por conflictos no resueltos, o bien casi destruidas por ellos. Sin embargo, lo que menos les conviene a estas organizaciones es intentar acabar con los conflictos: hay que gestionarlos, no eliminarlos.

Los conflictos no son de por sí algo negativo; son una realidad social y organizacional que no necesariamente tiene que indicar una disfuncionalidad. No obstante, es cierto que, en algunas ocasiones, pueden ser destructivos:

- Degeneran en una dinámica de ganar o perder, donde una parte gana y la otra pierde.
- Causan un desperdicio de energía que podría emplearse en actividades o temas importantes.
- Hacen que decaiga el ánimo de la gente.
- Polarizan los grupos y destruyen la cooperación.
- Provocan un comportamiento irresponsable o lamentable (por ejemplo, ataques personales).
- Dificultan la toma de decisiones.

A pesar de todo, la tensión dinámica que se crea cuando los ejecutivos se enfrentan entre sí puede ser fuente de una gran creatividad, emoción e, incluso, fuerza. Esta tensión puede ayudar a una organización a desarrollar los músculos que necesita para vencer a los competidores peor preparados.

Takeo Fujisawa, el cofundador de Honda Motor Company, comprendía bien la importancia del conflicto para mantener la vitalidad de una empresa: "Me gustan tanto Bartók como Stravinsky. Son sonidos discordantes: igual que los que existen en una empresa. Siendo presidente, uno tiene que orquestar los sonidos discordantes en una especie de armonía; pero nunca se quiere un exceso de armonía. Hay que cultivar el gusto por encontrar armonía en la discordia, para no alejarse de las fuerzas que mantienen viva a la compañía".

Fujisawa estaba convencido de que analizar y aceptar las diferencias es sano, beneficioso y necesario. Hablar sobre los desacuerdos entre ejecutivos facilita la resolución de problemas y la toma de decisiones estratégicas y operativas; intercambiar puntos de vista opuestos permite pensar en nuevas y mejores posibilidades.

El conflicto mantiene viva y floreciente una empresa por las siguientes razones:

- Estimula la interacción y la implicación sanas en el cumplimiento de una tarea.
- Introduce temas de importancia, fortalece el espíritu de equipo y genera compromiso con los objetivos del grupo.
- Tiene como consecuencia un mayor entendimiento.
- Favorece la cohesión.
- Ayuda al crecimiento personal.
- Gracias a él, se encuentran mejores soluciones a los problemas.
- Mejora la calidad del trabajo en equipo.

Si un conflicto trabaja a favor o en contra de una organización, la refuerza o daña, depende única y exclusivamente de cómo se gestiona. Con sus palabras y acciones, los directivos experimentados deben poder transmitir el mensaje de que las opiniones diferentes no deben ocultarse y que los empleados son responsables de la autenticidad del diálogo que mantienen entre ellos.

Las raíces del conflicto

Los conflictos surgen cuando las necesidades o deseos de una o más partes resultan incompatibles. Cuando dos o más partes buscan lo mismo –bien sea dinero, materiales, espacio, tiempo o cualquier otro recurso–, hay muchas probabilidades de que entren en conflicto.

Siempre que las personas se reúnen, cada una con sus necesidades, existe potencial para el desacuerdo. El conflicto es inevitable en algún momento en toda relación personal, y todavía más en las de empresa. Quizá ninguna otra institución social cuente con tanta diversidad de personas con diferentes orígenes sociales, ideas y mentalidades, juntadas al azar y obligadas a trabajar por un objetivo común, como la empresa. Es, por tanto, inconcebible que las personas que la componen estén siempre de acuerdo.

El conflicto no surge solamente entre los Goliats de la pirámide organizacional, sino que trasciende las jerarquías y los puestos, y está presente en todos los niveles. Los altos ejecutivos deben, más que nunca, aprender a gestionar el conflicto en toda la organización. Para hacerlo, necesitan comprender mejor las raíces del conflicto o las razones por las que este es parte integrante de la condición humana.

¿Qué provoca el conflicto?

Existen dos fuentes principales de conflicto entre las personas, tanto en sus relaciones personales como organizacionales: las diferencias individuales y los choques de estilos. En las relaciones dentro de una organización concreta, hay que añadir un factor más: las condiciones que en ella predominan en un momento dado.

En cuanto a las diferencias individuales, cabe subrayar que cada persona es única y, por tanto, diferente. Como consecuencia, todos ponemos en las relaciones

diferentes deseos, necesidades, valores, ideas, suposiciones, interpretaciones, grados de conocimiento e información, expectativas y cultura. Cuando nos encontramos con personas cuyos deseos, necesidades, valores, ideas, etc. difieren de los nuestros, existe la posibilidad de enfrentarnos a ellas. Pero esto no significa que tengamos que tomárnoslo personalmente: una de las claves para gestionar bien el conflicto es aprender a despersonalizarlo o verlo como un asunto de trabajo más.

Por lo que respecta a los choques de estilos diferentes, hay que tener en cuenta que el estilo no es solamente el aspecto superficial de la comunicación, sino también el sustancial. Por estilo entendemos la manera en que cada individuo se comunica con los demás. Algunas personas se sienten cómodas al desvelar sus pensamientos y sentimientos más recónditos, mientras que para otras abrirse es algo extraño y embarazoso, especialmente cuando hay que hacerlo ante un grupo.

Una comunicación efectiva es fundamental para resolver nuestras diferencias, por lo que debemos ser conscientes de cómo comunicamos. Conviene saber, por tanto, cuál es nuestro estilo de comunicación principal; si lo utilizamos poco, siempre o la mayor parte del tiempo; si cambiamos el estilo en función de la situación, de la persona o del tema tratado, etc.

Aunque el comportamiento humano no puede clasificarse en categorías netamente separadas, en la comunicación podemos distinguir tres estilos amplios: no-asertivo, asertivo y agresivo. Una de las tareas más difíciles para cualquier persona es identificar su propio estilo de comunicación.

Maneras de solucionar el conflicto.

Las personas que se encuentran en una situación de conflicto pueden tratar de salir de ella fundamentalmente de cuatro maneras:

1. Hacerse la víctima: no decir nada, parecer impotente y quejarse.
2. Irse: ausentarse físicamente de la situación.
3. Cambiarse a sí mismas: modificar su postura inicial, rectificar la opinión sobre la otra parte o dejar que la situación siga su curso.
4. Enfrentarse: abordar el tema con franqueza y de manera objetiva, estableciendo comunicación con la otra parte.

Esta última posibilidad es la ideal, pero también la más difícil en una organización. Para extenderla por la empresa, los ejecutivos necesitan desmitificar muchas

opiniones preestablecidas sobre el conflicto, como que lo provocan personas conflictivas, que el trabajo en equipo requiere la ausencia de conflicto, que el desacuerdo en temas de trabajo es inseparable de ataques personales o que enfrentarse a alguien siempre sienta mal. Todos estos mitos obvian la verdad fundamental: el conflicto es algo que ha existido y existirá siempre.

El conflicto debe reconocerse y discutirse libremente para que su supresión artificial no afecte al rendimiento de la organización. Como bien ha dicho John Doumani, presidente de la división internacional de Campbell Soup: "Lo que una empresa necesita es permitir que las conversaciones de pasillo (en las que se critican las decisiones o propuestas de la alta dirección) se desarrollen en un ambiente formal: salas de reuniones o sala de juntas. Porque, inevitablemente, en esas conversaciones se suele tener razón. Para lograrlo, la alta dirección debe reforzar y demostrar constantemente que está bien discutir esos temas, que es incluso obligatorio hacerlo y que caracteriza a un buen empleado".

Por qué se enfrentan los Goliats

Los equipos de alta dirección ejercen una influencia abrumadora sobre la psique colectiva de una organización. Son los modelos de comportamiento definitivos, que transmiten un mensaje potente e implícito a sus subordinados: "esto es lo que significa ser un alto ejecutivo: haz como yo".

El conflicto en la alta dirección por la estrategia o el desacuerdo sobre las acciones futuras que deben emprenderse es de lo más desafortunado que le puede ocurrir a una organización.

Lograr el éxito de la estrategia de la organización debe ser la prioridad de todo equipo de alta dirección. La estrategia es la autodefinición de su futuro. Los desacuerdos entre los altos directivos sobre los futuros productos, mercados, capacidades, objetivos financieros o expectativas de crecimiento crean enfrentamientos en el seno de la junta directiva de la empresa que pueden minar sus propios fundamentos. La cuestión que se impone es cómo el equipo directivo puede resolver el conflicto que le impide obtener los resultados esperados de la empresa…

Una gestión efectiva del conflicto comienza con la alineación o el acuerdo: para funcionar de manera óptima, un equipo de altos directivos necesita estar alineado o ponerse de acuerdo sobre cuatro factores diferentes:

- Primero, los objetivos estratégicos y operacionales, que han de ser claros, específicos y consensuados.
- Segundo, los roles de los miembros del equipo, que han de definirse con cuidado para que estos conozcan sus responsabilidades y autoridad exactas.
- Tercero, los protocolos o reglas básicas que han de establecerse para el comportamiento del grupo.
- Y por último, las relaciones interpersonales o los estilos personales que los miembros del equipo adoptan en su interacción, que han de ser comprendidos por todos y bien gestionados.

Un ejemplo valioso de un equipo de liderazgo bien alineado y altamente efectivo lo representa el gigante farmacéutico Johnson & Johnson. Es una organización carterizada, integrada por un gran número de empresas o unidades de negocio que se organizan en grupos de franquicias con productos tan diversos como los destinados a la visión, la piel o la salud femenina, los analgésicos y los antibióticos, entre otros.

Dado que cada franquicia es única, el equipo directivo de la compañía le exige desarrollar su propio plan estratégico anual y someterlo a aprobación. Una vez aprobado el plan, depende de cada franquicia concreta traducir su estrategia en objetivos operacionales y planes de acción para todos sus departamentos.

En un entorno carterizado como J&J no es fácil luchar contra las fuerzas centrífugas. No obstante, como comenta Michael Carey, vicepresidente de recursos humanos de la compañía, las estrategias de las franquicias están unidas mediante unos objetivos claros y comunes, que minimizan los malentendidos y desajustes. Estos objetivos se articulan de dos maneras. La primera es la Declaración de la Dirección Estratégica de la compañía matriz, en la que se sostiene el respeto a los principios éticos, detallados en su credo, el aprovechamiento de la forma descentralizada de la gestión y la gestión a largo plazo. La segunda es una lista de cuatro imperativos formulados por el comité ejecutivo: la innovación, la excelencia en los procesos, el e–negocio y la ejecución impecable. J&J espera que sus franquicias articulen sus estrategias alrededor de estos imperativos.

Los roles y la responsabilidad individual

Los frecuentes juegos de tira y afloja surgen entre los directivos cuando los roles y responsabilidades corporativos no están bien definidos. Según Paul Michaels, presidente regional de Mars Inc. de Estados Unidos, en una empresa se llega a las

luchas de poder cuando las responsabilidades no están claras: "La producción se guía por la eficiencia y prefiere perfeccionar una característica de un producto para todos los clientes. Ventas, por otra parte, reciben presión de clientes importantes para proporcionar productos personalizados. El vicepresidente de ventas los promete y su homólogo de marketing anima a ventas para que publiciten las variantes. I+D, por su parte, viene con un diseño complicado, que tensa demasiado los recursos de producción. Las quejas surgen y el vicepresidente de producción hace un llamamiento para cambiar algunas especificaciones. A todos se les presiona en diferente dirección y, antes de que se entere nadie, la guerra total ya ha comenzado".

Un modo de solucionar esta falta de alineación es que la alta dirección celebre una reunión formal sobre el tema. Antes de la reunión, convendría pedirles a los participantes que evalúen el rendimiento del equipo directivo, respondiendo a estas dos preguntas: "¿hasta qué punto tiene claros su papel y responsabilidades en el equipo?" y "¿hasta qué punto tiene claros los roles y responsabilidades de los demás miembros?". Muchos directores generales y presidentes de empresas se sorprenden al ver los resultados de estas evaluaciones, que suelen ser bajas.

Lo que estos líderes no comprenden es que ningún miembro de su equipo opera en un vacío, sino que constantemente se pasan el testigo de unos a otros. Esto se debe normalmente a que nunca se han sentado a discutir las expectativas que tienen los unos de los otros, de ahí la importancia de las reuniones de alineación.

Las reglas del compromiso

Tener los objetivos claros es positivo, aunque no resulta suficiente para resolver un conflicto. Además de estos, es necesario respetar determinadas reglas básicas de comportamiento dentro del equipo y en las relaciones con los demás equipos y personas:

No triangular. La triangulación ocurre cuando pedimos a un tercero que nos solucione un conflicto con alguien. Según Lois Huggins, vicepresidente de desarrollo organizacional en la corporación Sara Lee, la triangulación es no querer asumir la responsabilidad de resolver un conflicto que es solo de dos, recurriendo al comodín de un tercero.

No buscar apoyos para nuestro punto de vista. Todos conocemos a gente cuyo principal objetivo en la vida parece ser defender su propio punto

de vista. Para ellos la vida es siempre un juego donde "o pierdes o ganas". Su actitud es la de "si no estás conmigo, estás contra mí", por lo que son propensos a hacer públicos sus desacuerdos privados hablando mal de cualquiera que se atreva a contradecirles. Este comportamiento es contrario a lo que debe ser una gestión efectiva del conflicto, ya que no conduce a una discusión abierta y sincera, ni tiene como consecuencia un cambio positivo en el comportamiento. Separa, no une a un equipo, por lo que hay que erradicarlo.

Solucionar o dejar pasar. Cuanto más permanezca sin resolución un conflicto, más probabilidad tiene de agravarse y envenenar las relaciones dentro del equipo. Para acabar con el conflicto antes de que se extienda, algunos equipos les ponen a las partes enfrentadas un plazo de 24 ó 48 horas para solucionarlo. Si las partes no lo resuelven en el plazo, deben dejarlo pasar.

No acusar en ausencia. Incluso un delincuente tiene derecho a oír su acusación y defenderse públicamente. Si, durante una reunión de equipo, algún miembro menciona un tema en relación con otro miembro ausente, la discusión debe interrumpirse de inmediato. El respeto que se le debe a la persona ausente exige que la discusión sobre el tema sea pospuesta hasta que esta pueda atender.

No personalizar los temas. John Stuart Mill dijo una vez que la clave del progreso está en dejar que todas las ideas comiencen a competir desde el mismo punto de partida; al final, la que prevaleciera sería la verdad. En el ámbito empresarial, las diferencias de opinión pueden estimular nuevas ideas y mejorar los resultados, a condición de que la discusión no se entienda como un asunto personal.

No cuestionar decisiones ya tomadas. Esta actitud impide que los acuerdos alcanzados conserven la firmeza necesaria, perjudica su ejecución y, por extensión, afecta de manera negativa a los resultados.

Los equipos de alto rendimiento y la gestión del conflicto

Una vez que la estructura jerarquizada ha cedido paso a la horizontal, los gurús de la gestión empresarial han intentado rellenar el vacío con los conceptos de

empowerment (potenciación), equipos autodirigidos, gestión del conocimiento, etc., los más útiles para mejorar la ventaja competitiva.

No obstante, la única ventaja competitiva que no se compra, se imita o se queda obsoleta con facilidad es la gestión efectiva de personas y procesos, incluidos los relacionados con la gestión del conflicto. La mejor manera que una organización tiene para obtenerla es crear y preservar equipos de alto rendimiento de arriba abajo.

Los equipos de alto rendimiento son fuentes de sinergia, concebidos para aprovechar el talento reuniendo puntos de vista, experiencias, opiniones y habilidades diferentes, junto con la información necesaria para resolver problemas de la organización. La diversidad es la que suele causar conflictos disfuncionales, salvo en equipos de alto rendimiento, donde el conflicto abierto y directo es fructífero.

Los equipos de alto rendimiento subvierten las organizaciones jerárquicas tradicionales. En ellos, a los empleados se les pide asumir una responsabilidad individual y colectiva de los resultados. Estos equipos se convierten en pequeñas juntas directivas y se orientan más hacia el cliente que hacia sus superiores, y más hacia el "nosotros" que hacia "mi función".

Alcanzar el alto rendimiento: evolución, no revolución.

En lo que concierne a la gestión del conflicto, es habitual que un equipo recién formado, con independencia de su nivel y sus miembros, progrese a través de cuatro fases evolutivas diferentes hacia el alto rendimiento: puesta a prueba, lucha interna, organización y alto rendimiento.

Con el fin de comprender los obstáculos que un equipo debe superar para llegar a la cuarta fase, conviene analizar con más detalle los comportamientos que sus miembros muestran en cada una de las etapas.

> **Fase uno: puesta a prueba.** En esta fase, muchos equipos están formados por personas que trabajan juntas por primera vez. Siendo casi desconocidos los unos para los otros, tienen miedo de exponerse al juicio del grupo. Su comportamiento inicial supone ponerse a prueba y evaluarse mutuamente para descubrir con qué grado de franqueza serán aceptados en el equipo y, en especial, por parte de su líder.

Cuando en el equipo se sabe que la franqueza es inaceptable para alguno de sus miembros, el conflicto permanece soterrado y resurge en lugares y formas inapropiadas, tales como pasillos, máquinas de bebidas, puertas cerradas, etc.

Fase dos: lucha interna. Suele comenzar cuando los miembros del equipo ya han trabajado juntos por un tiempo y ya han caído en un comportamiento rutinario. Entonces, los puntos de vista se defienden de manera agresiva, surgen muchas acusaciones y rumores. Los ejecutivos se sienten vulnerables y expuestos al riesgo. No obstante, es precisamente en esta fase cuando muchos conflictos también encuentran su solución.

Fase tres: organizarse. En esta fase, el equipo identifica y adquiere los atributos esenciales de la excelencia. Es consciente de que, para poder ser considerado de alto rendimiento, ya no puede ni ignorar el conflicto ni tampoco darle rienda suelta: debe transformarlo en una energía dinámica que dé resultados. Aquí organizarse significa fijar los objetivos, aclarar los roles y las responsabilidades, ponerse de acuerdo sobre los protocolos de actuación y los estilos de comunicación. Además, cada miembro debe desarrollar las habilidades de influir en los demás, escuchar, hacer sugerencias y despersonalizar.

Fase cuatro: el equipo de alto rendimiento. En esta fase se pasa de la organización al rendimiento. El equipo transforma en acción las lecciones aprendidas durante las fases previas.

Aunque los equipos de alto rendimiento pueden adquirir muchas formas y tamaños, se pueden identificar unos ocho atributos esenciales que les distinguen de otros equipos menos efectivos:

1. La misión, objetivos y prioridades están claros para todos los miembros del equipo. Aunque siempre haya sido así, hoy en día lo es todavía más por la necesidad de rapidez en la ejecución que experimentan las empresas modernas.
2. El equipo está integrado por los miembros adecuados. Es esencial que todas las personas que forman parte del equipo tengan desarrolladas tres habilidades fundamentales: ser técnicamente competentes, saber comunicar a fin de encontrar apoyo para su trabajo en todos los niveles de la organización, y comprender la estrategia de la organización, es decir, cómo esta afecta a su función y acciones.

3. Los roles y responsabilidades de cada miembro están claros tanto para el miembro del equipo como para los demás. La sincronización es fundamental para alcanzar la excelencia.
4. Los miembros están más comprometidos con el éxito y la consecución de los objetivos del equipo que con su propio interés funcional o personal; ya no son meros cauces entre su función y el equipo, sino miembros activos, comprometidos con los objetivos comunes.
5. Todos los miembros comprenden y aceptan el mecanismo de la toma de decisiones que se utiliza en el equipo. Un equipo reunido puede tomar sus decisiones de tres maneras: unilateral, consultiva y consensuada. Todas pueden ser adecuadas dependiendo del contexto. Por ejemplo, el líder del equipo puede tomar unilateralmente las decisiones sobre la formación de subcomités. Las decisiones que impliquen cifras puede tomarlas el responsable financiero consultando con todas las partes interesadas; mientras que aquellas sobre los protocolos del equipo se pueden tomar por consenso.
6. Cada miembro siente responsabilidad por los resultados que su equipo tiene que alcanzar. La idea de la responsabilidad compartida es una característica importante y exclusiva de equipos excelentes.
7. Todos los miembros del equipo se sienten cómodos a la hora de tratar de resolver el conflicto. La franqueza y la despersonalización se convierten en su segunda naturaleza. Para ello, los líderes de los equipos deben estar realmente dispuestos a escuchar todas las opiniones, incluidas las contrarias.
8. El equipo evalúa periódicamente su progreso y su manera de funcionar como una entidad cohesiva. Está constantemente dispuesto a aprender, adquiriendo y perfeccionando habilidades.

El camino hacia la excelencia

En los equipos recién formados, lo primero que se suele acordar son los objetivos. Sin embargo, en los que ya llevan funcionado mal un tiempo con muchos conflictos interpersonales, hay que empezar la alineación resolviendo primero estos últimos, continuar con los protocolos, las responsabilidades y, finalmente, los objetivos.

La despersonalización de opiniones diferentes es especialmente difícil de lograr entre los miembros del equipo. Se necesita un coraje enorme para admitir ante los demás que no tenemos razón o que no somos modelo de comportamiento por

varias razones: no compartimos información; somos demasiado soberbios; nos quejamos a espaldas de los demás; compadecemos a nuestros compañeros en vez de animarles a buscar soluciones; nos quejamos ante terceros en lugar de resolver los problemas cara a cara; justificamos nuestra falta de compromiso, etc.

Convertirse en una empresa de alto rendimiento

La alineación no les conviene solamente a los Goliats. El equipo de alta dirección ejerce una influencia tremenda sobre la organización entera, pero no puede actuar en solitario. Es necesario que también los Davides (equipos menores) mejoren su funcionamiento.

Para crear y mantener sus equipos de alto rendimiento, las organizaciones deben dar varios pasos:

Primero: definir la necesidad de la empresa. En concreto, es la necesidad de mejorar el rendimiento, que se expresa con determinación, como un deseo orientado hacia los resultados, para ganar en el mercado de manera continua y decisiva.

Segundo: empezar. En esta fase, la mayoría de los equipos directivos de las empresas debe responder preguntas básicas como estas: "¿cuántos miembros habrá en cada equipo?", "¿quiénes lo integrarán?", "¿quiénes serán sus líderes?", "¿cuáles serán las responsabilidades de los equipos?", "¿cómo se evaluarán los resultados?", "¿cuáles serán las responsabilidades de cada uno de los miembros?", "¿cómo se medirán los resultados y cómo se recompensarán?", etc.

Tercero: alinear los equipos. En esta fase, el equipo directivo de la empresa debe asegurarse de que sus objetivos, roles, protocolos y relaciones cumplen los requisitos de la excelencia y concuerdan con la estrategia general.

Una vez conseguida esta alineación, hay que extenderla a los demás equipos de menor nivel jerárquico. En ellos cada individuo ha de jugar un doble papel: defender su función y defender su equipo. En cuanto al líder del grupo, su papel es triple: los dos anteriores y, además, ser un observador imparcial, lo que en la práctica significa hacer observaciones sinceras sobre el comportamiento de los miembros del equipo, diagnosticar las causas y consecuencias del rendimiento general, pedirles a los miembros

que aclaren sus intenciones y motivos, guiar y fomentar la colaboración, facilitar acuerdos sobre el trabajo conjunto, y fomentar la franqueza y la tolerancia a la crítica.

Cuarto: transmitir el mensaje. Como con cualquier otro cambio organizacional importante, la clave del éxito reside en transmitir los objetivos a las partes interesadas y obtener su consentimiento para realizarlos. La comunicación no es solo el mero hecho de hablar, sino que supone saber explicar la transformación, comprobar que se ha comprendido, relacionarla con el trabajo de cada uno y responder a la pregunta de "¿cómo me beneficio?".

Quinto: mantener el impulso. Para pasar de lo hablado en la fase de la alineación a la práctica, cada miembro del equipo debe cumplir sus promesas, como ser sincero y animar a los demás a serlo, no triangular o poner los intereses del equipo por encima de los suyos propios, etc. Los acuerdos entre los miembros del equipo sobre sus relaciones y responsabilidades deben convertirse en auténticos documentos de trabajo.

La gestión del conflicto como arte y habilidad.

Los aspectos individuales de la gestión del conflicto deben abordarse de manera muy estratégica. Ante todo, es necesario realizar la alineación del equipo como plataforma para la solución de problemas organizacionales mayores. Una vez hecho esto, hay que pasar al desarrollo de las habilidades personales para la resolución del conflicto. Aquí, todo depende de elegir el momento más oportuno: si el desarrollo de habilidades se junta con la alineación, el equipo puede sentirse sobrecargado; si se espera demasiado, el impulso puede perderse. Por ello, dicho desarrollo debe comenzar en cuanto el equipo se haya alineado.

En las organizaciones jerarquizadas de antaño, imperaba el poder. En aquellos ambientes, los equipos no eran más que conjuntos de individuos, normalmente con funciones idénticas, liderados por cualquiera que ocupara un puesto de poder en la cadena de mando. Aunque los subordinados podían expresarse, no eran considerados más que simples fuentes de información, al servicio del líder o de la persona que tomaba las decisiones.

Cuando la organización horizontal desplazó a la vertical, quien triunfaba ya no era la persona con más poder, sino quien poseyera la dosis adecuada de instinto estratégico, capacidad de persuasión, relación y competencia técnica.

Esto lo podemos ver en el caso de Susan Fullman, directora de distribución en la compañía aérea United Airlines, quien ocupó un lugar único en su organización durante la transición que esta llevó a cabo hacia la estructura horizontal. Fullman jugaba un papel interfuncional en un contexto jerarquizado. Su éxito dependía más de su capacidad de influir que de mandar. Ella era la única persona interfuncional de la compañía. Tenía que relacionarse con los directores de cada departamento: ventas, reservas, precios, marketing, operaciones, contabilidad, informática. Estas personas no eran sus subordinados, sino sus iguales, es decir, no ejercía autoridad sobre ellos. La única manera que Fullman tenía de conseguir lo que quería era venderles a cada uno de ellos su propia visión; para hacerlo, tenía que mejorar sus habilidades relacionales: aprender a aclarar y a articular sus ideas, defender su punto de vista de manera despersonalizada, desarrollar su capacidad de persuasión y, sobre todo, aprender a escuchar a cada persona y a ajustarse a entender sus necesidades.

El don de gentes no es una condición necesaria para el ejercicio del poder, pero sí para influir en los demás. Hacer esto último requiere conocer tanto la posición de los demás respecto de nosotros mismos y nuestros intereses, como nuestro propio estilo de comunicación. Estos dos elementos son básicos para influir en situaciones que requieran la gestión del conflicto.

Conocer la posición de los demás

Lo que ayudó a Susan Fullman a tener éxito en su papel interfuncional en United Airlines fue conocer el grado de aceptación o rechazo de los demás respecto a los temas que le interesaban y ser capaz de desarrollar una estrategia para ganarse su apoyo.

En ese sentido, una vez que conozcamos el grado de apoyo que otra persona tiene para nuestra propuesta y hasta qué punto podemos contar con ella, podemos desarrollar una estrategia para ganárnosla.

Así, ante las personas que están de acuerdo con nosotros pero, por alguna razón, hayan decidido no darnos su apoyo, no necesitamos explicar nuestro punto de

vista; es más importante tratar de entender sus preocupaciones, animarles a ser sinceros con nosotros y trabajar para ganarnos su confianza.

En cuanto a los que ni están de acuerdo con nosotros ni nos apoyan, no podremos ejercer ninguna influencia sobre ellos hasta que no comprendamos qué es lo que les impide ser objetivos.

Ante los que nos apoyan, pero no están de acuerdo con nuestro punto de vista, deberíamos defenderlo de la manera más objetiva posible para ganárnoslos.

También puede haber personas que nos apoyan y comparten nuestras ideas, y los indecisos. Contar con los primeros puede facilitar que la balanza de los segundos se incline a nuestro favor, por lo que es importante cultivar la franqueza en las relaciones tanto con unos como con otros.

Conocer nuestra posición

Esta segunda capacidad consiste en comprender nuestra actitud hacia el posible conflicto y no es menos decisiva para influir en los demás. Requiere conocer a la perfección nuestra capacidad de asertividad (firmeza) y de cooperatividad.

La asertividad es el grado en que una persona intenta satisfacer sus necesidades propias, y la cooperatividad, aquel en que intenta satisfacer las de los demás. Conocer el grado de equilibrio que existe entre estas dos dimensiones de comportamiento permite formular cinco métodos que se pueden utilizar en la solución del conflicto, tal y como define el modelo Thomas-Kilmann:

- Competir supone ser asertivo y no cooperativo. Una persona que elige este método está interesada en realizar sus propios objetivos a costa de los demás. Está dispuesta a hacer lo posible para ganar.
- Acomodarse supone no ser asertivo pero sí cooperativo. Este método es el opuesto de competir e implica el autosacrificio. La persona que se acomoda elige sacrificar sus propios intereses ante los demás. Este método exige aceptar el punto de vista del otro cuando preferiríamos evitarlo.
- Evitar significa no ser ni asertivo ni cooperativo. La persona que recurre a este método simplemente decide no actuar en un momento dado, ni a favor de ella misma ni de los demás. En consecuencia, el conflicto no se aborda. Este comportamiento puede suponer no hablar de un tema, posponerlo o huir de una situación que se percibe como amenazante.

- Buscar compromiso es colocarse en un punto medio entre la asertividad y la cooperatividad. Este método se revela a menudo como oportuno. Ambas partes buscan un terreno común, repartiendo las diferencias. El resultado suele ser aceptable para los dos pero solo parcialmente satisfactorio para ambos.
- Colaborar significa ser tanto asertivo como cooperativo. La colaboración exige que ambas partes estén dispuestas a trabajar juntas para encontrar una solución que satisfaga los interesas de ambas. Supone un análisis profundo de las diferencias y aprendizaje.

Esta última habilidad es la óptima y la que separa a los directivos excelentes del resto. No obstante, pocas personas la pueden alcanzar sin entrenamiento constante y práctica diaria.

E-conflicto

Sin unos protocolos claros, la resolución de conflictos mediante la pantalla del ordenador es un esfuerzo abocado al fracaso incluso antes de comenzar: es como orientarse en una ciudad sin nombres ni números en las calles. No obstante, hay que tener en cuenta que la comunicación electrónica ha llegado para quedarse y que jugará un papel cada vez mayor entre las personas. Si se adoptan las siguientes diez recomendaciones, los directivos de las empresas pueden mejorar considerablemente su habilidad a la hora de utilizar el correo electrónico como herramienta de resolución de conflictos:

1. Utilizar el medio adecuado para transmitir el mensaje. El correo electrónico es una herramienta efectiva para la comunicación unidireccional, pero inapropiada para la interactiva. Conviene utilizarla principalmente para difundir información.
2. Resistir la tentación de responder a un mensaje con consejos, juicios de valor o desinterés. En vez de esto, es mejor explicar en la respuesta cómo lo hemos entendido o pedir más aclaraciones si fuera necesario.
3. Transmitir los mensajes con claridad. Cuando enviamos un correo conviene indicar su objeto. También es conveniente añadir un título claro y conciso, a modo de los titulares de los periódicos, para indicar qué se requiere del destinatario. Por ejemplo: 'Acción: envíeme sus correcciones de la copia adjunta antes del 1 de febrero'.
4. Practicar la regla de oro: ponerse en lugar del otro y preguntarse cómo reaccionaríamos ante el mensaje que escribimos.

5. Respetar la confidencialidad. Nunca hay que reenviar los correos confidenciales a personas que no están autorizadas a leerlos.
6. Saber cuándo enviar y cuándo no una copia de carbón (CC) del mensaje. Establecer los protocolos al respecto y, en caso de duda, consultar con los posibles destinatarios.
7. Aprovechar siempre la oportunidad de felicitar o agradecer al destinatario.
8. Familiarizarse con los contactos. Buscar oportunidades para conocer en persona a nuestros contactos del correo electrónico nos permitirá empezar nuestro próximo mensaje con un tono más amable y personal.
9. En caso de duda, mejor no hacerlo. Si estamos enfadados o alterados es preferible no enviar el mensaje al contacto sino a nosotros mismos, y leerlo en un plazo de 24 horas. Si tal y como está redactado nos gustaría recibirlo a nosotros mismos, podemos reenviarlo a nuestro contacto.
10. Llevar paracaídas. Si, antes de escribir un correo, sentimos emociones negativas, es mejor sugerir una llamada telefónica o un encuentro en persona.

Un paso importante que deberían dar los altos ejecutivos si quieren convertir el correo electrónico en su aliado a la hora de gestionar los conflictos es cambiar el paradigma de la comunicación electrónica. Las mismas reglas que se aplican a la resolución del conflicto en la vida real deben incorporarse en el protocolo de la utilización del correo electrónico en la empresa. La apertura, la franqueza y la despersonalización deben ser parte del código de honor supremo tanto en encuentros electrónicos como en reuniones de equipo.